

O paradigma político de eficácia organizacional

Por António José Gonçalves Fernandes

Neste artigo aborda-se o paradigma de eficácia cujo tema central é o poder. A metáfora política subjacente a este paradigma de eficácia justifica-se pelo facto de, frequentemente, a racionalidade estar ausente e o conflito de interesses ter de ser resolvido com recurso ao exercício do poder. Por isso, exploram-se alguns conceitos relacionados, nomeadamente, a coligação dominante, o poder e a satisfação dos constituintes.



António José Gonçalves Fernandes
TOC n.º 37180
Docente da Escola Superior
Agrária do Instituto Politécnico
de Bragança.
Doutor em Gestão
pela Universidade
de Trás-os-Montes e Alto Douro

Investigadores como Robbins (1990), Bilhim (1996), Ferreira *et al.* (1999) e Fernandes (2006b e 2006c), referem-se a um paradigma de eficácia que se pode encontrar na teoria da organização e cujo tema central é o poder e a política. Pelas suas características, nomeadamente, o facto de conceber a organização como um sistema aberto, possuir uma focagem organizacional virada para o exterior e ter uma estrutura organizacional flexível poderia incluir-se no quadrante superior direito

do Modelo dos Valores Competitivos proposto por Quinn e Rohrbaugh (1981 e 1983). Tal como refere Fernandes (2006a), poder-se-ia incluir no paradigma do sistema aberto. No entanto, segundo Robbins (1990), nesta dimensão de eficácia, o fim em vista é, eminentemente, social por oposição ao racional que, segundo Fernandes (2006a), é apanágio da abordagem sistémica. Para além disso, uma porção substancial da variância residual pode, segundo Robbins (1990), ser explicada pela visão da estrutura baseada no poder. Efectivamente, segundo este investigador, apenas entre 50 a 60 por cento da variabilidade na estrutura é explicada pela estratégia, dimensão, tecnologia e ambiente.

Coligação dominante

Para Bilhim (1996), a metáfora política justifica-se pelo facto de, em muitos casos, a racionalidade estar ausente e o conflito de interesses ter de ser resolvido com recurso ao exercício do poder. Ou seja, é a força política das coligações que determina os critérios que devem prevalecer. A

coligação dominante é, segundo Robbins (1990), um grupo que dentro da organização detém o poder de influenciar a tomada de decisões que podem afectar a estrutura da organização. Para Mintzberg (1986), a coligação dominante pode ter duas origens: interna (presidente ou director-geral, quadros intermédios, operadores, analistas da estrutura técnica e pessoal de apoio logístico) e externa (proprietários, associados, associação de trabalhadores, grupos de interesses particulares, governo e público em geral). Para Robbins (1990), estas coligações florescem devido à ambiguidade na definição de objectivos, da eficácia organizacional e daquilo que se pensa ser racional. Esta situação favorece o aparecimento de coligações com interesses divergentes que pretendem proteger e ampliar os seus interesses. O conflito de interesses, no que diz respeito a resultados, conduz à luta pelo poder porque só o uso do poder pode sanar essa divergência de interesses.

Poder

Para Pfeffer (1992), o poder consiste na capacidade de influenciar o comportamento, mudar o curso dos acontecimentos, superar a resistência e convencer as pessoas a fazer coisas que não fariam de outra maneira. A política e a influência são os processos, as acções e comportamentos através dos quais o poder potencial é utilizado e realizado. Por isso, segundo este investigador, os gestores devem aprender a gerir com poder para que, dessa forma, seja mais fácil atingir não só os objectivos pessoais mas também os da organização. Assim sendo, gerir com poder significa: reconhecer que, em quase todas as organizações,

existem interesses diversos; determinar qual o ponto de vista que indivíduos e sub-unidades têm acerca dos mesmos assuntos; perceber que, para que as coisas sejam feitas, o poder é necessário e as fontes de poder devem ser desenvolvidas; e compreender as estratégias e táticas através das quais o poder é desenvolvido e usado nas organizações, incluindo a importância do *timing*, o uso da estrutura, e a psicologia social do compromisso.

Por seu lado, para Crozier e Friedberg (1977), o poder reside no domínio de uma competência particular; no domínio do conhecimento do ambiente externo; na posse de informação e na capacidade de a transmitir; e na capacidade de descodificação das regras e regulamentos da organização. Por isso, para Robbins (1990), as organizações assumem-se como arenas políticas nas quais os grupos de interesses (constituintes), com diferentes graus de poder, competem pelo controlo dos recursos de modo a satisfazer as suas necessidades. A teoria da dependência dos recursos pode integrar esta dimensão de eficácia na medida em que as organizações, sendo dependentes de recursos externos (mão-de-obra, capital, equipamentos, informações e legitimidade social), devem adaptar-se para fazerem face à contingência que a escassez desses mesmos recursos representa para a sobrevivência da organização. De facto, para Pfeffer e Salancik (1978), é através do poder político que a organização define as estratégias que lhe permitem controlar e estruturar o ambiente externo no qual está inse-



Efectivamente, um olhar atento pelas organizações pode detectar as constantes lutas pelo poder pois é este que, em última análise, permite sanar as divergências existentes entre os diversos grupos de interesses através da imposição das orientações defendidas pela coligação dominante.

rida. Esta situação ocorre porque, segundo estes investigadores, a organização é um dos actores e, como tal, possui poder de intervenção sobre o ambiente. Efectivamente, o poder dos constituintes será tanto maior quanto mais escasso for o recurso por eles controlado.

Satisfação dos constituintes

Nesta dimensão de eficácia, a ênfase é colocada nos grupos sociais (constituintes) que, de alguma forma, podem condicionar a vida da organização e, por essa razão, a eficácia organizacional está, directamente, relacionada com o grau de satisfação dos diferentes constituintes. Mas, que constituintes satisfazer? Pfeffer e Salancik (1978) e Pennings e Goodman citados por Savoie e Morin (2001) defendem que os interesses dos constituintes mais poderosos devem prevalecer. Por seu lado, Keeley (1978), com a minimização dos prejuízos pretende, numa perspectiva apologista da justiça social, defender a satisfação dos constituintes menos favorecidos. Por fim, Connolly *et al.* (1980) consideram que a organização deve atender aos interesses dos diferentes grupos de constituintes para evitar a arbitrariedade por detrás da primazia de uma perspectiva sobre a outra.

Os modelos dos múltiplos constituintes detêm, segundo Wilson e Bailey (1990), uma capacidade limitada para reflectirem a realidade do dia-a-dia das organizações o que, por sua vez, conduz a uma crescente insatisfação com os modelos de uma única variável. Esta insatisfação estimula a emergência de um novo tema na literatura sobre eficácia e que se consubstancia nos modelos multivariados. Estes modelos definem a eficácia como um conjunto de

critérios relevantes como as estruturas, os comportamentos e as atitudes associadas aos sistemas sociais. Estes modelos colocam ênfase na relação e interacção entre os processos individuais e as variáveis de comportamento organizacional e na forma como se reflecte no desempenho organizacional. Neste contexto, segundo Steers citado por Wilson e Bailey (1990), eficácia é uma função da interacção da adaptabilidade, flexibilidade, produtividade e factores de satisfação encontrados nas organizações.

Critérios e indicadores

Savoie e Morin (2001) consideram que existem quatro meta-critérios que sintetizam a dinâmica evidenciada pelos autores da concepção política de eficácia e que constam do quadro 1.



ma que inclui abordagens à eficácia organizacional mais recentes que enfatizam o poder dos intervenientes. Por isso, este artigo aborda a metáfora política subjacente a uma nova forma de olhar para a organização. Efectivamente, um olhar atento pelas organizações pode detectar as constantes lutas pelo poder pois é este que, em última análise, permite sanar as divergências existentes entre os diversos grupos de interesses

Quadro 1 – Meta-critérios, critérios e indicadores de eficácia política

Fins	Meta-critérios	Critérios e indicadores
Satisfação dos constituintes	Satisfação da coligação dominante	Determinados pela coligação dominante
	Satisfação relativa dos grupos de interesses	Determinados pelo grupo de interesse com maior poder, isto é, por aquele que controla um recurso escasso e essencial.
	Minimização dos prejuízos	Determinados por princípios de justiça social
	Adequação entre a organização e ambiente	Determinados a partir dos efeitos: 1. das preferências dos constituintes sobre a evolução social da organização; 2. das restrições inerentes às lutas existentes no seio da organização e que a orientam no seu desenvolvimento; 3. do tempo sobre o desempenho da organização.

Fonte: Savoie e Morin (2001)

Conclusão

O Modelo dos Valores Competitivos não esgota, totalmente, os paradigmas de eficácia que se podem encontrar na literatura sobre Gestão. Por isso, para além dos paradigmas contidos no Modelo dos Valores Competitivos, que Fernandes (2005) identifica como económico, humano, sistémico e racional, depara-se com outro paradigma

através da imposição das orientações defendidas pela coligação dominante. ■

(Texto recebido pela CTOC em Fevereiro de 2007)

Bibliografia

Disponível para consulta no site da CTOC (www.ctoc.pt).